

УДК 65.012.3

СИСТЕМА ПРИНЦИПОВ BEYOND TAYLOR И КОНЦЕПЦИЯ КЛИЕНТОКРАТИИ

Разгуляев Валерий Юрьевич, управляющий экспертизой компании Beyond Taylor, экс-управляющий информацией сети «ВкусВилл»

Аннотация

В 2024 году повестка эффективных моделей управления не потеряла своей популярности и вызывает живой интерес у руководителей и предпринимателей. Это и организационные технологии в деловой среде, и модели взаимодействия государства и гражданского общества. Неоднократно отмечалось, что пришло время перемен в принципах организации, когда во главу угла ставятся потребности человека, а не возможности конкурентов. Ответ на этот управленческий вызов сформулирован в России. И имя ему «Концепция клиентократии». В статье освещена тема управления с использованием принципов клиентократии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: модель управления, организационные технологии, Beyond Taylor, клиентократия, потребности клиента.

THE BEYOND TAYLOR SYSTEM OF PRINCIPLES AND THE CONCEPT OF CLIENTOCRACY

Razgulyaev Valery Yuryevich, Managing Expert of Beyond Taylor, ex-information manager of the Vkusville network

Abstract

In 2024, the agenda of effective management models has not lost its popularity and is of keen interest to managers and entrepreneurs. These include organizational technologies in the business environment, and models of interaction between the state and civil society. It has been repeatedly noted that the time has come for changes in the principles of organization, when human needs are put at the forefront, rather than the capabilities of competitors. The answer to this management challenge has been formulated in Russia. And its name is the "Concept of Clientocracy". The article covers the topic of management using the principles of clientocracy.

KEYWORDS: management model, organizational technologies, Beyond Taylor, clientocracy, client needs.

Компания Beyond Taylor считает, что 90% современных компаний работают по устаревшим и неэффективным моделям управления. Среди них отмечены тейлоризм и бюрократия в компаниях. Бюрократия, к примеру, основывается на донесении планов высшего руководства ниже по иерархической пирамиде сотрудникам компании, и у последних, как и у клиентов, нет голоса в изменении данных планов. Это ведёт к разрастанию пропасти между производителями и потребителями, между реальными запросами.

Клиентократия предлагает новую структуру организации, применимую в разных сферах управления (малый, средний и крупный бизнес, госуправление), которая, ставя во главенстве управления клиентов и реальных потребителей (рис. 1), обеспечивает выполнение обещаний им напрямую командами, находящимся в свободном управлении. Основной фокус

такого подхода – создаваемая ими ценность для клиента, которая и обеспечиваются системой обещаний от сотрудников компании к потребителю (клиенту) [3].

Ценность – сравнительная характеристика продукта, уменьшающая боли-препятствия клиента. Например, возьмём компанию по строительству домов. Боль-препятствие клиента: нет информации о технических возможностях дома. Ценность: полнота информации о технических характеристиках дома. Обещание: каждый дом имеет паспорт его технических возможностей, позволяющий решить вопрос любого ремонта или настройки оборудования без дополнительных запросов куда-либо. Так люди решают проблемы и работают сообща, потому что это выгодно. Получаем другой горизонт планирования и позитивный отбор кадров.

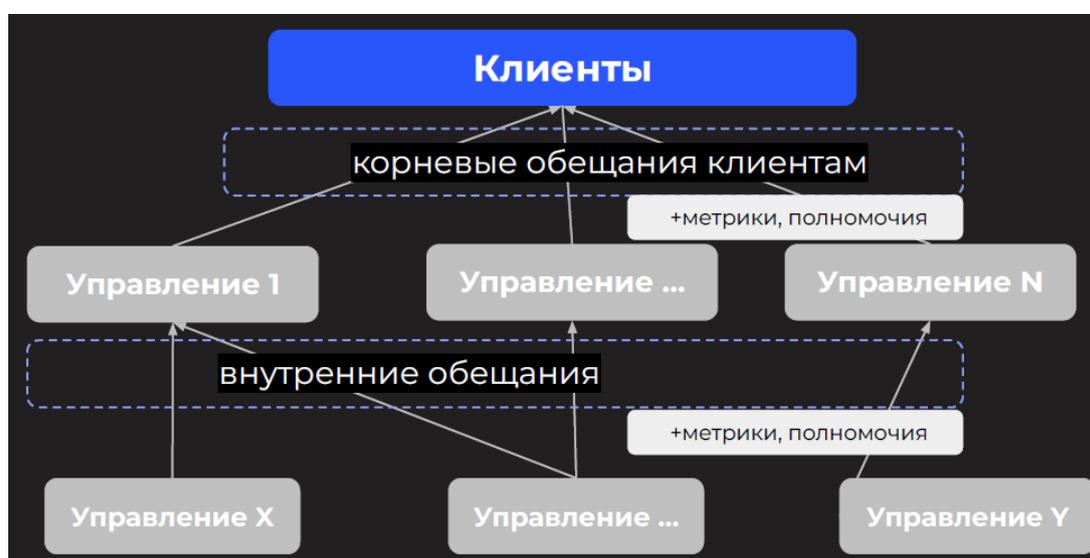


Рис. 1. Структура организации на принципах клиентократии

Система ценностей клиентократии коренным образом отличается от бюрократии и направлено на формирование и развитие сотрудника (табл. 1).

Таблица 1.

Бюрократия	Клиентократия
Начальники	Лидеры
Стабильные системы	Постоянный изменения
Мало партнёров	Много партнёров
Прибыль	Ценность для потребителей (клиентов)
Конкуренция команды	Сотрудничество команды
Карьерный рост	Предпринимательство и личное развитие

Вот те самые принципы клиентократии, которые могут применять в разных сферах управления:

Для организаций:

- **Опциональность.** Вместо использования одного варианта в любой ситуации, оставляем возможность для выбора и запуска альтернативных направлений.
- **Избыточность.** Вместо тотальной эффективности и нормирования мы используем резервы на запуск новых проектов и быстрого переключения на новые направления.
- **Экспериментирование.** Вместо планирования долгосрочных проектов проводим большое количество экспериментов и позволяем это делать всей компании.

Для людей:

- **Доверие.** Вместо согласований позволяем принимать решения каждому сотруднику, наделяя его правами и ответственностью.
- **Самостоятельность.** Вместо иерархии и наращивания административного персонала даём командам инструменты самоуправления и поощряем командную мотивацию.
- **Человечность.** Вместо принуждения и работы на износ мы формируем творческую синергию, вдохновляем сотрудников эволюционной целью; формируем целое, суммируя разное.

В связи со схожестью терминов, возможно смешение терминов клиентократии, клиентоориентированности и клиентоцентричности, хотя это разные понятия:

- Клиентоориентированность – это умение определять потребности клиента для их дальнейшего удовлетворения;
- Клиентоцентричность связана с выстраиванием взаимоотношений с текущим клиентом для их постоянного улучшения;
- Клиентократия направлена на изменение всей структуры организации для наилучшего принесения ценности, т.е. удовлетворения запросов, клиента.

Термин «клиентократия» только входит в оборот управления. Однако, уже существует достаточное количество успешных практик применения принципов клиентократии в России (финансовый сервис «Сравни», медицинская сеть «Клиника Фомина», НКО «Забота по соседству» и др.). Однако, в публичной и академической среде концепция клиентократии пока недостаточно изучена, можно даже сказать совсем не представлена.

Применение и изученность термина «клиентократия» рассмотрим по его использованию/упоминанию в публикациях последних лет. Для этого рассмотрим такие ресурсы, как Google Scholar, Dimensions.io и Researchgate.net. В последнем ресурсе, научно-информационной социальной сети сотрудничества учёных, результат запроса (по ключевым словам «клиентократия» и «клиентоцентричность» («clientocracy» и «clientocentrism»)) получил

нулевые результаты. Поиск в ресурсе Google Scholar принес некоторые результаты: 9 публикаций, датируемых от 1998 г. до 2024 г. включительно. Наиболее актуальные – от отечественных авторов (Д.А. Апаршева [2], А.Н. Жарова и др.). При этом публикации представлены в сборнике статей международной научно-практической конференции [1].

Поиск в ресурсе Dimensions.io выявил всего 2 публикации с использованием термина «клиентократия», но в сфере образования, самая новая из которых датируется 2015 годом.

Подход по работе с потребителями (клиентами) в бюрократической системе связан с удостоверением фактов покупки, возврата товара и прочих бизнес-процессов, в то время как реакция на обращения клиентов в клиентократии направлена на непосредственное удовлетворение потребностей клиента, получение им ценности от работы организации. Так в модели клиентократии один удовлетворённый клиент приводит в компанию ещё одного клиента, в то время как неудовлетворённый клиент вызывает отток шести текущих клиентов совместно со своим уходом.

Можно работать с иерархией потребностей, понимая, а зачем продукт потребителю и находить новую нишу, когда ты перестаёшь торговать средствами, а начинаешь думать, как удовлетворить потребность. А возможно опускаться по иерархии потребности и снимать конкретные боли-препятствия клиента. Если решение закрывает потребность полностью, то стоит взять более широкую потребность, но как только требуется что-то ещё, кроме нашего предложения, для её удовлетворения, то останавливаемся на текущем уровне. И наоборот, если слишком широкая потребность, которая не закрывается текущим предложением организации, то надо её сузить. После того как потребность определена, мы советуем её расширить или сузить, для того чтобы проверить насколько точно её закрывает текущее решение.

Вопрос, который помогает понять, закрывает ли решение потребность: ***Возможна ли ситуация, что потребность клиента не удовлетворена, а я выполнил все обещания ему?***

Движение к клиентократии – это вполне осязаемый алгоритм в виде отдельных шагов [4]:

1. Выявить клиента и его потребность, которую закрывает наше предложение
2. Найти контекст клиента, вызывающий боли-препятствия, при попытке удовлетворить эту потребность
3. Определить ценности предложения для клиента, снижающие эти боли-препятствия, построить стратегическую канву, выбрать ключевую ценность нашего предложения

4. Сформулировать обещания клиенту, доносящие эти ценности, метрики их выполнения и необходимые полномочия для этого
5. Определить состав совета управляющих или другой автономной команды
6. Сформулировать внутренние обещания и метрики их выполнения, определить правила общения
7. Рассчитать экономику команды и разработать систему мотивирующего вознаграждения для всех её членов
8. По возможности сформулировать эволюционную цель компании или предназначение команды и установить показатель успешности работы команды
9. Прилаживать - улучшать на основе анализа обратной связи, экспериментов и ошибок. Двигаясь по этому пути, важно подчеркнуть:
 1. Обещание должно предоставлять клиенту ту ценность, которая была компанией заранее определена. Для исполнения обещания компания должна иметь возможность для его предоставления в виде наличия полномочий у исполнителя обещания, а также метрики для отслеживания выполнения.
 2. Правильная атмосфера внутри команды влияет на её эффективность; наличие необходимых полномочий позволит сотруднику выполнять установленные обещания без дополнительных согласований с вышестоящими сотрудниками.
 3. При выполнении обещаний отслеживание затрачиваемых ресурсов также является задачей команд. Команды должны применять успешные практики и масштабировать их для увеличения эффективности новых решений для клиента.
 4. Система мотивирующего вознаграждения должна исходить от прибыли. Зарекомендовавший себя стандарт – это 20% от чистой прибыли за установленный период, но применение прочих мер также приветствуется.
 5. Постоянное изменение и улучшение – необходимая мера для долгосрочного существования компании.

Компания Beyond Taylor предоставляет услуги обучения данному подходу, и в числе их обучившихся находятся сотрудники компании Вкусвилл, а также учащиеся МФТИ и РАНХиГС, на конец 2023г. общее число прошедших программу составило более тысячи человек.

Литература

1. Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сборник статей XVII Международной научнопрактической конференции. Пенза. МЦНС «Наука и Просвещение». 2023. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2023/09/МК-1805.pdf?ysclid=lt2ygbc433262125967>.
2. Апаршев, Д. Влияние клиентократии на организационную структуру компании. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-klientokratii-na-organizatsionnuyu-strukturu-kompanii>.
3. Попович, Н. Клиентократия создает новый опыт для клиентов и сотрудников. URL: https://cx-forum.ru/forum/wp-content/uploads/sites/2/2023/04/1_12_00_ВкусВилл.pdf.
4. Разгуляев, В. 9 шагов для создания клиентократии. URL: <https://beyond-taylor.com/blog/tpost/7fvuo8nzc1-9-shagov-dlya-sozdaniya-klientokratii#8>.